

長期経営構想

～ 未来に向けた美しい生活環境の創造 ～



2019年9月2日

東急株式会社

(9005)

<https://www.tokyu.co.jp>

はじめに

当社は、創業以来、鉄道事業を基盤とした「まちづくり」を通じて社会課題の解決に取り組み、現在は、“Make the Sustainable Growth”と題した中期経営計画のもと、渋谷の再開発にグループの総力を挙げて取り組むなど、事業は順調に進捗し、経営も安定軌道を描いています。

一方で、社会に目を向ければ、グローバル化、デジタル化の加速による既存事業の劇的な構造転換や気候変動リスクの顕在化など、当社を取り巻く環境は過去に類を見ないほど大きく変化しています。盤石と思われたビジネスモデルが、わずかの期間で崩壊する可能性があることを常に念頭に置く必要があると考えます。

このような環境下において、鉄道事業の分社化をはじめとした「グループ経営体制の高度化」にスピード感をもって取り組むとともに、「東急が描く未来」と「向かうべき方向」を明確に示す時期であるとの認識に立ち、今般、「長期経営構想」を策定いたしました。

本構想においては、グループスローガンである「美しい時代へ—東急グループ」が普遍的な価値基準であると改めて認識し、「未来に向けた美しい生活環境の創造」という副題を掲げました。事業を通じた社会課題の解決と事業成長の両立は、さらに高度化が求められますが、これはSDGsなども意識して策定した「サステナブル重要テーマ」に正面から向き合い、当社らしく着実に歩を進めることで必ず実現できると考えています。

最終章で掲げている、2050年目線の未来を描いた「東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”の実現」は、幅広い事業領域を有する“唯一無二のオンリーワン企業”である東急でしか成しえない姿であると確信しております。これは私自身の決意表明でありますし、私たち東急の挑戦でもあります。

本構想が、ステークホルダーの皆さまに当社の目指す姿をご理解いただく一助となれば、これ以上の喜びはありません。

取締役社長 高橋 和夫

目次

I.	本構想の概要	3
II.	エリア戦略	9
III.	事業戦略	17
IV.	目標経営指標	24
V.	社会への貢献	26
VI.	未来への挑戦	28

I . 本構想の概要

「過去の振り返り」と「現在の社会環境」

- ・ 当社は創業以来、事業を通じて社会課題の解決に取り組み、時代の変化に適合しながら国や都市・地域の発展とともに着実に成長してきた
- ・ 現在の社会環境は大きく変化を見せており、未来を見据えた経営のあり方を示す必要がある

1918年

田園都市(株)設立



1922年

目黒蒲田電鉄(株)設立



1953年

東急多摩田園都市開発



1984年

田園都市線全線開通



当社を取り巻く現在の社会環境

社会課題

- ・ 人口増減の地域格差
- ・ 少子高齢化
- ・ 労働力不足

企業としての責任

- ・ ESG、SDGsの視点
- ・ 交通インフラの維持
- ・ 働き方改革

事業機会の出現

- ・ 都心でのインフラ整備
- ・ インバウンド続伸
- ・ テクノロジーの進展

市場からの期待

- ・ 成長ストーリーの明示
- ・ 利益成長と還元
- ・ 非財務情報開示

策定の趣意

- ・ 現在および今後の環境変化に対応すべく、長期経営構想の策定とグループ経営体制の高度化に取り組み、サステナブル経営の推進を盤石なものとする
- ・ 令和の時代を迎え、2022年に創立100周年を控える当社は、サステナブルな成長を目指し、次代に向けて基盤を整備する

長期経営構想の策定

【2030年目線】

現在から2030年に向けての経営スタンス
および成長戦略（エリア戦略、事業戦略）
の方向性

【2050年目線】 東急グループの描く未来

グループ経営体制の高度化

鉄道事業分社化

ガバナンスの強化

連結経営マネジメントの進化

ITの積極活用

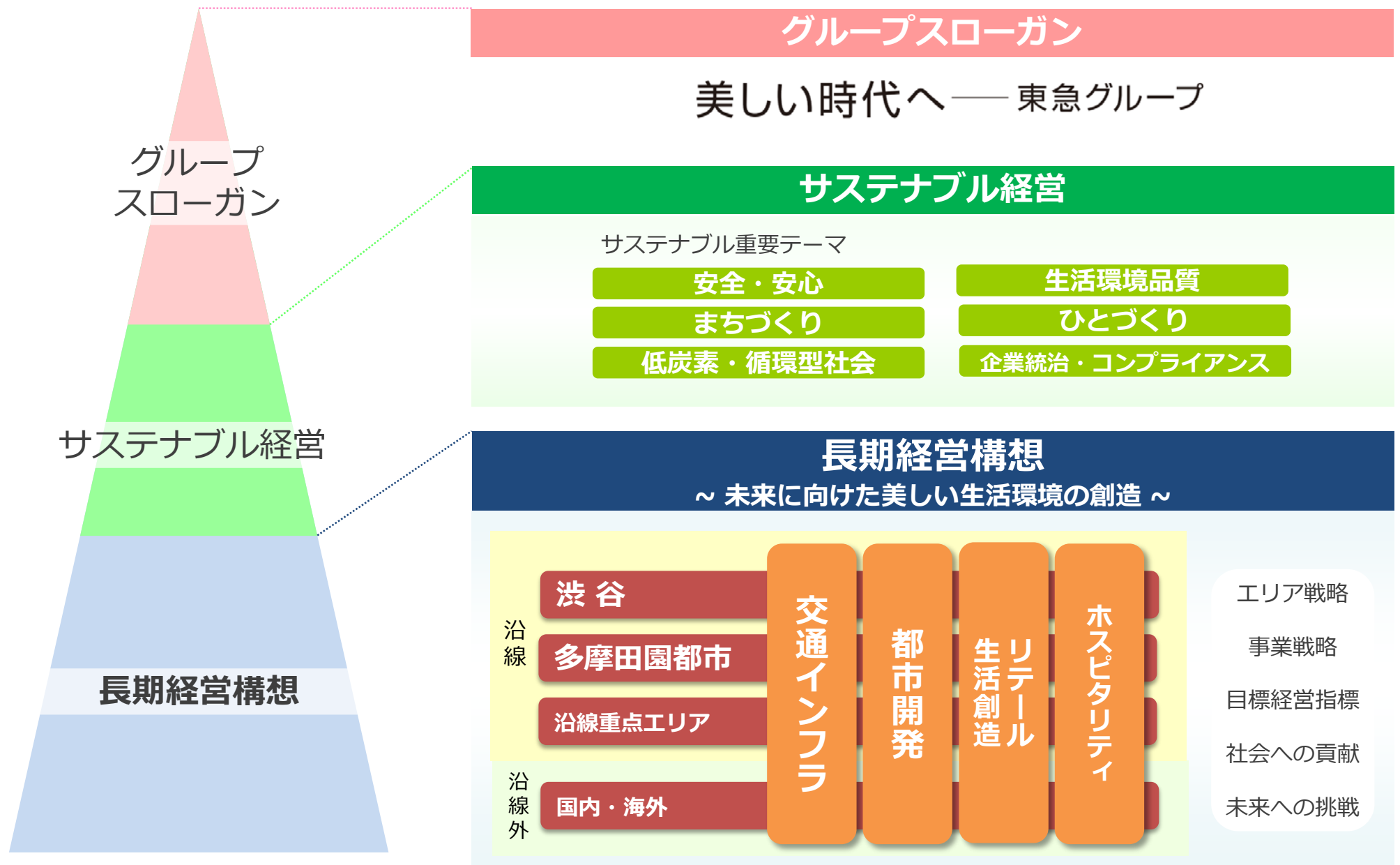
人材戦略の推進

リスク管理の高度化

サステナブル経営の推進

未来に向けた美しい生活環境の創造

本構想の位置づけ



サステナブル経営

グループスローガンのもと、サステナブル重要テーマに向き合い、継続的に社会課題の解決に取り組むことが、当社の考えるサステナブル経営であり、本構想においても基軸とする経営の基本姿勢である

グループスローガン

美しい時代へ——東急グループ

「美しさ」それは東急グループの、次の時代に向けた道しるべであり、価値基準です。我々が求める「美しさ」とは、人、社会、自然が調和した中で、国を超え、世代を超え、一人ひとりの心に深い感動を呼び起こすありようのことです。東急グループは、洗練され、質が高く、健康的で、人の心を打つ「美しい生活環境の創造」を自らの事業目的とし、その実現に全力で取り組みます。そして優しさと思いやりにあふれた「調和ある社会」の中で、一人ひとりが自分らしく生き、幸せを実感できるよう、お役に立ちたいと考えます。「美しい時代へ」には、我々東急グループが、自ら美しくあり続ける覚悟と、美しい生活環境を創る先駆者になる決意が込められています。

令和の時代を迎えて策定する
長期経営構想においても、
基本に据える普遍的な価値基準

サステナブル重要テーマ（マテリアリティ）



安全・安心

低炭素・循環型社会

ひとづくり

まちづくり

生活環境品質

企業統治
コンプライアンス

当社に100年前から脈々と流れる
社会課題解決のDNAを次世代
に継承すべく整理したもの

サステナブル重要テーマごとの目指す姿

サステナブル重要テーマ	関連するSDGs	2030年に向けて目指す姿
安全・安心	8：働きがい 経済成長 9：産業と技術革新の基盤 11：住み続けられるまちづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・日本で最も安全で利用しやすい公共交通サービスの実現 ・誰もが安心して暮らせる生活環境の提供
まちづくり	9：産業と技術革新の基盤 11：住み続けられるまちづくり 12：つくる責任 つかう責任 13：気候変動対策 17：パートナーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・「住む」「遊ぶ」「働く」が揃った個性的で魅力ある都市経営の実現 ・東急沿線まちづくりノウハウの国内拠点エリア、海外への拡大
生活環境品質	3：健康と福祉 4：質の高い教育 9：産業と技術革新の基盤 	<ul style="list-style-type: none"> ・元気で自分らしく生き活きできる暮らしの実現
ひとづくり	3：健康と福祉 4：質の高い教育 5：ジェンダー平等 8：働きがい 経済成長 	<ul style="list-style-type: none"> ・「誰もが働き続けたい会社」の実現 ・教育、文化、環境活動などを通じた社会におけるひとづくりの推進
低炭素・循環型社会	7：クリーンエネルギー 12：つくる責任 つかう責任 13：気候変動対策 15：陸の豊かさ 	<ul style="list-style-type: none"> ・省エネと再エネの最適利用を通じた低炭素、脱炭素社会への貢献 ・資源の有効利用と生態系配慮の推進による循環型社会への貢献
企業統治 コンプライアンス	9：産業と技術革新の基盤 16：平和と公正 	<ul style="list-style-type: none"> ・社会やグローバルな経営環境に直結した最良のコーポレートガバナンスの実現 ・「調和ある社会」の実現にむけたコンプライアンスの実践

長期環境目標

(CO₂排出量)

2050年までに事業で使用する電力を再生エネルギー100%で調達する

[電力使用によるCO₂] 2030年：排出総量30%削減
2050年：排出総量ゼロ

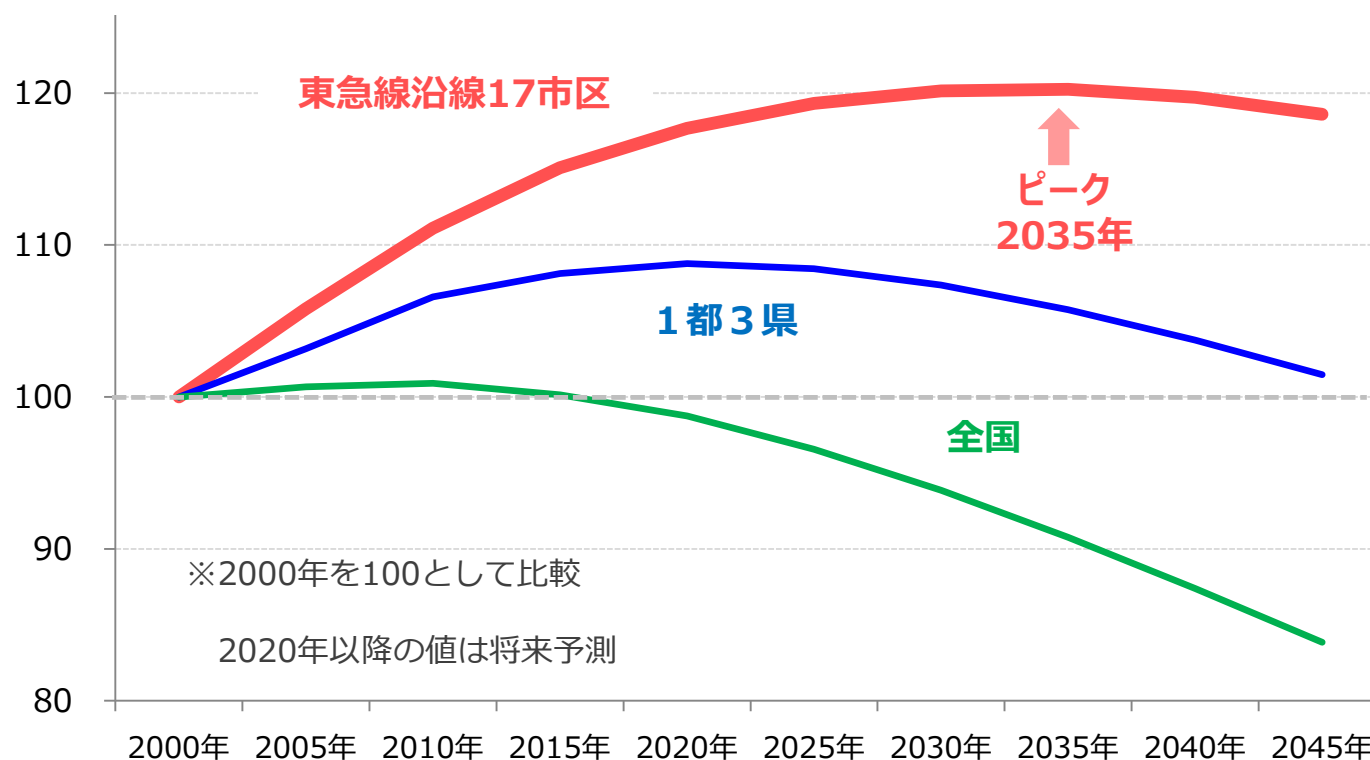
※ 対象はScope1,2
基準年は、鉄道事業(東急線)；2010年
不動産事業その他；2015年

Ⅱ. エリア戦略

東急線沿線の状況（人口動態）

- 東急線沿線の総人口は2035年まで増加が見込まれ、全国や1都3県との比較において、人口減少のペースはゆるやか
- 沿線では、多摩田園都市で高齢人口比率が急速に上昇するなど、エリアにより異なる傾向がみられる

東急線沿線の人口動態（総人口）



高齢人口比率の変化

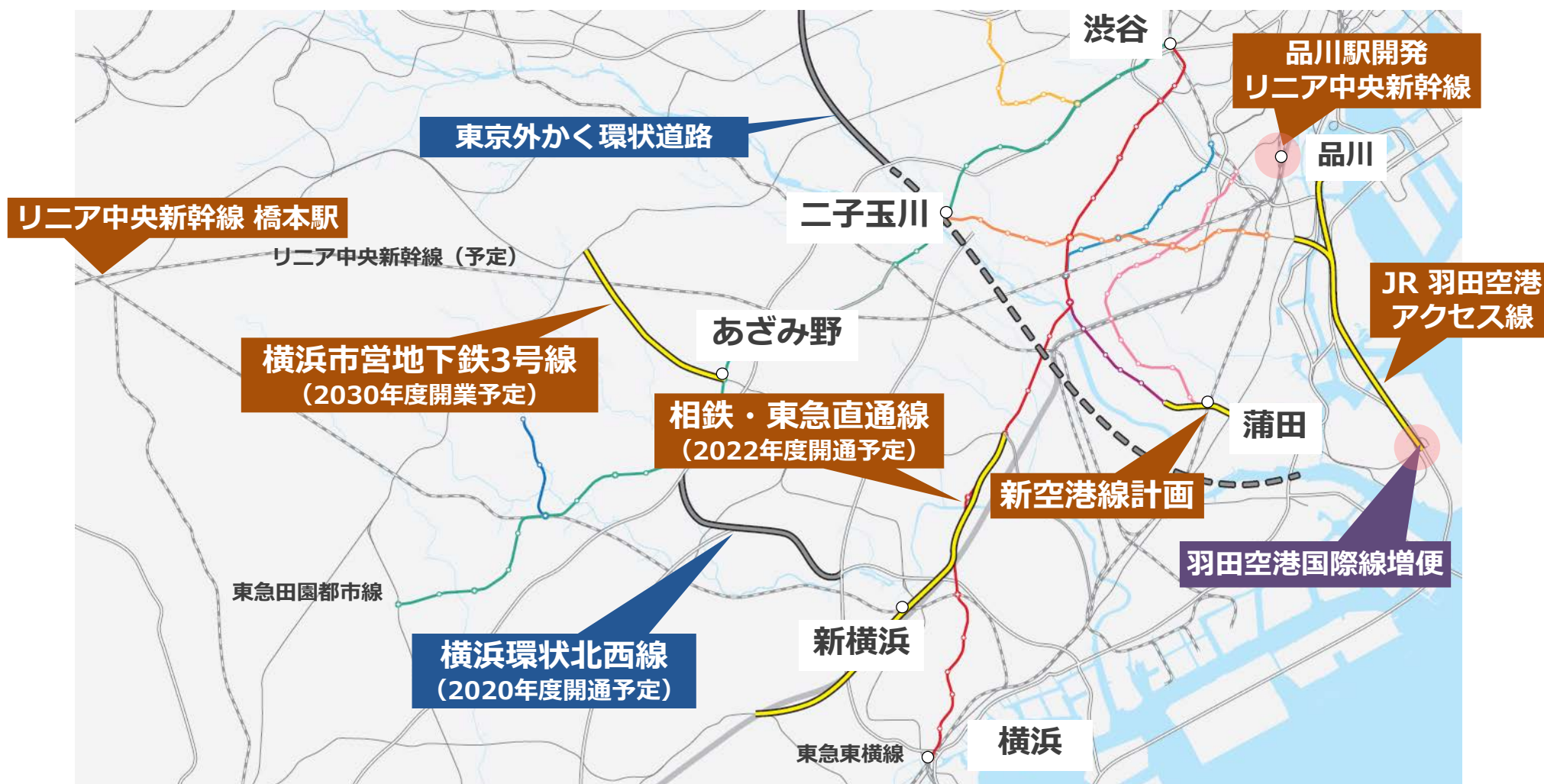
	2015年⇒2045年
東急線沿線17市区	21% ⇒ 31%
多摩田園都市*	21% ⇒ 35%
他、沿線エリア計	21% ⇒ 29%
(全国)	(27% ⇒ 37%)
(1都3県)	(24% ⇒ 34%)

* 多摩田園都市は、町田市、緑区、青葉区、都筑区、高津区、宮前区、大和市の7市区計

出所：国立社会保障・人口問題研究所（2018年推計）

東急線沿線の状況（発展可能性）

周辺で進む各種の基盤整備によるエリアポテンシャルの向上を、積極的に事業へ取り込み、沿線価値の向上につなげる



エリア戦略の考え方

- 各エリアの特性や成長可能性に応じて戦略を構築する
- 社会課題や人口動態を意識し、渋谷など都区部ではインフラ増強、郊外地域では拠点整備などを行い、鉄道の混雑緩和（輸送の平準化）にもつなげる



渋谷集中戦略の継続

- ヒカリエ、ストリーム、スクランブルスクエアに続く複数プロジェクトを連続・継続的に推進、「Greater SHIBUYA」での面的魅力向上

グローバル視点で圧倒的なプレゼンスを誇る、世界のSHIBUYAへ

- 世界>日本>東京>渋谷、東京の国際競争力向上にも寄与する多機能シティへ

開発と鉄道を組み合わせたインフラ整備・増強による街の進化

- 駅とまちが一体となった都市再生事業（田園都市線渋谷駅改良など）の検討

「エンタテインメントシティSHIBUYA」のさらなる進化・深化

- 地域の発展に資するエリアマネジメント、リテール・ホテル・エンタメ機能の戦略的配置



年末カウントダウンや盆踊りなど、街ぐるみでの取り組みを世界へ発信



産官学民連携、産業集積の柱となりうるエース企業を誘致



イノベーションを育む、大中小の交流・創発機能を開発・誘致・ネットワーク化

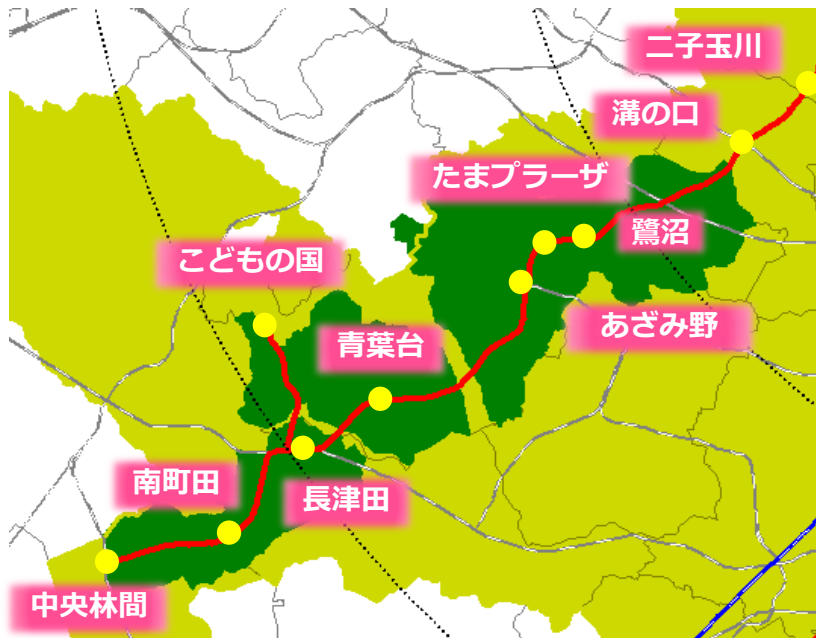
エリアブランディング

多摩田園都市

多摩田園都市の新展開

- 鉄道・不動産・生活サービスの各事業の総合力を一体的に発揮し、郊外における課題解決の先進事例に挑戦する
- 拠点開発において、各駅に「職・住・遊」などの機能を戦略的に配置し、街の活性化（雇用の創出含む）や鉄道の逆輸送（都心から郊外へ）につなげる

多摩田園都市は東急のブランドを支えてきた



拠点開発

行政等とのさらなる連携を通じた
拠点駅の高度化・複合化による
郊外の利便性・魅力の向上

ITを活用した都市サービス

郊外の課題を解決するための
テクノロジーの積極活用

- ・新しいモビリティ
- ・シェアリングエコノミー等

街ブランディング

新しい「多摩田園都市ブランド」
の象徴的なプロジェクトの実施や
情報発信等による関係人口の増加

※関係人口：移住した定住人口でもなく、観光に来た交流人口でもない、地域と多様に関わる人々を指す言葉

沿線重点エリア

さらなる成長や発展が見込めるエリアでは、積極的に事業機会を獲得・創出する

プラチナ トライアングル 渋谷～自由が丘～二子玉川	五反田・目黒・大井町	多摩川流域	横浜・新横浜周辺
<p>【エリア特性】 人口増加率が高く、クリエイティブ層が集積する</p>	<p>【エリア特性】 “Greater SHIBUYA”の拡がり・繋がりや、リニア、品川開発等により価値向上が期待できる</p>	<p>【エリア特性】 新空港線計画、外環道延伸等により価値向上が見込まれる</p>	<p>【エリア特性】 東急新横浜線開通によるアクセス向上、開発の進行に伴う来街者増が見込まれる</p>
<p>【取組みスタンス】 職住遊が融合した最先端のまちづくりの実現</p>	<p>【取組みスタンス】 再開発事業への参画、密集市街地の課題解決</p>	<p>【取組みスタンス】 都心とは一線を画した職住近接環境とクリエイション拠点の形成</p>	<p>【取組みスタンス】 再開発の仕掛け、事業機会の拡充</p>
<p>【特に注視する拠点】</p> <p>二子玉川 三軒茶屋</p> <p>自由が丘</p>	<p>【特に注視する拠点】</p> <p>大井町</p>	<p>【特に注視する拠点】</p> <p>蒲田 池上</p>	<p>【特に注視する拠点】</p> <p>綱島 新横浜</p> <p>みなとみらい</p>

沿線外（国内・海外）

国内：インバウンドや国内余暇需要の増加を背景とする交流人口の取り込み

- 各エリアのポテンシャルを見極めながら、空港運営、ホテル、MaaS等の事業を横展開する

海外：グループ内外での戦略的アライアンスによる事業拡大および街づくりのノウハウを活かした都市開発の展開

- 進出済みのベトナム、タイ、オーストラリアを中心に新たな事業機会を獲得しながら、バランスのとれたポートフォリオを実現する

国内拠点エリア



アジア・オセアニア



Ⅲ. 事業戦略

交通インフラ事業 (交通セグメント)

鉄道事業における安全性の追求、公益性と収益性の高次元での両立

- 分社化により人材力・技術力を高め、安全・安心・混雑緩和などの快適性を追求する
- ネットワーク拡大等によりさらなる事業成長を目指し、基幹事業として今後も連結利益の中心を担う

インフラ強化によるネットワーク機能向上



鉄道ネットワークの拡大 (新線への直通運転)



駅、高架下等改良による街の魅力向上



人材育成・技術革新によるオペレーションの高度化



※CBM (Condition Based Maintenance)
設備を常時監視し、故障の兆候が見られた時点で更新する考え方

交通インフラ事業 (交通セグメント)

空港運営事業とMaaSを軸に次世代の交通インフラビジネスを構築する

- 空港運営事業とMaaS、観光事業等を有機的に組み合わせ、交流人口の増加を取り込むことにより、地方拠点におけるビジネスモデルを確立する
- 既存の交通インフラ（鉄道・バス等）にMaaSを組み合わせることで、沿線における移動を活性化し、沿線価値・生活価値の向上につなげる



※MaaS (Mobility as a Service)
利用者の目的や嗜好に応じて、最適な移動手段を提示するサービス

都市開発事業（不動産セグメント）

東急ならではの“街づくり”の推進

- 基幹事業として連結利益の中心を担いつつ、強みを活かして「社会課題の解決」と「事業の成長」の両立を国内外で実現する

不動産事業から“都市経営”への進化

- ITの活用や生活創造事業・リテール事業などとの総合力発揮による次世代型事業へ

東急の街づくりの強み



生活創造事業（生活サービスセグメント）

個別事業の競争力強化および不動産事業との相乗効果追求

- 事業環境変化への対応と構造改革の推進による収益性の向上

沿線・生活価値向上への機能提供

- 顧客ニーズの多様化や生活スタイルの変化を先取りする消費者・利用者志向の経営

生活インフラ



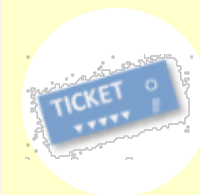
インターネット
CATV・電話
スマートホーム
でんき・ガス
セキュリティ
東急ベル

ウェルネス



スポーツ
子育て
シニア
学び・コミュニティ
ヘルスケア

エンタメ



シネコン
劇場・ホール
イベント
体験型サービス

豊富で多様な事業メニュー・サービスをライフステージに合わせてシームレスに提供

×

顧客接点・データの高度活用

(カード・ポイント・ロイヤルクラブ)

事業の成長・連結利益の最大化

社会課題解決
沿線・生活価値の向上

リテール事業（生活サービスセグメント）

グループ連携およびアライアンスによる事業構造転換と収益性の向上

- 業態（百貨店、スーパー、SC）の枠を越えた事業構造の変革とECとの融合
- 消費者の変化に合わせたスクラップ&ビルドなどポートフォリオの恒常的な組替え
- PBや製造小売機能の充実等による食分野の強化や、独自コンテンツの育成による商品施策強化

新技術導入による新たな顧客体験の提供や生産性向上

- ビッグデータおよびAI等、新技術の組合せや活用による新たな価値創造と生産性向上

ECと店舗の融合



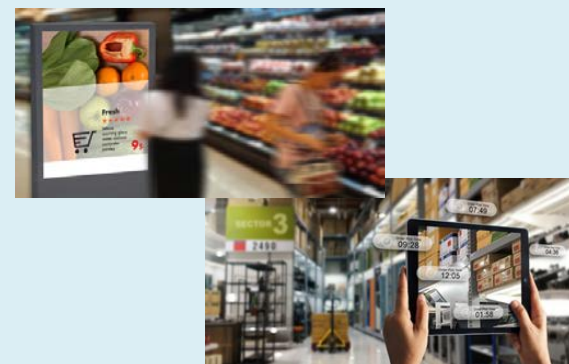
リアルタイム
在庫管理
東急ベル
との連携

独自コンテンツによる 商品施策強化



TWG Tea・COVA
SHIBUYA109
プライベートブランド

新技術導入・開発・組合せ



無人店舗・AI・ロボット・物流

ホスピタリティ事業（ホテル・リゾートセグメント）

ホテル事業における競争力強化

- グローバルマーケットおよび次世代に訴求するホテル事業のブランド力向上

新たな事業領域の開拓

- 街づくりとの連携および多様化するライフスタイルに対応した事業開発

環境変化に対応したバリューチェーンおよびサプライチェーンの再構築

- 所有～経営～運営プロセス（清掃・リネンサプライ等含む）の一気通貫を強みとした事業推進

新宿 TOKYU MILANO
再開発計画



品質の維持向上

ブランド競争力の強化

ホテル事業を
中心とした
立体的成長

新たな事業領域
の開拓

バリューチェーンおよび
サプライチェーンの再構築



ホテルコンドミニウム、
サービスアパートメント 等

IV. 目標經營指標

目標経営指標

数値目標

積極的な投資により利益規模を拡大、
親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円を目指す（対2018年度 73%増）

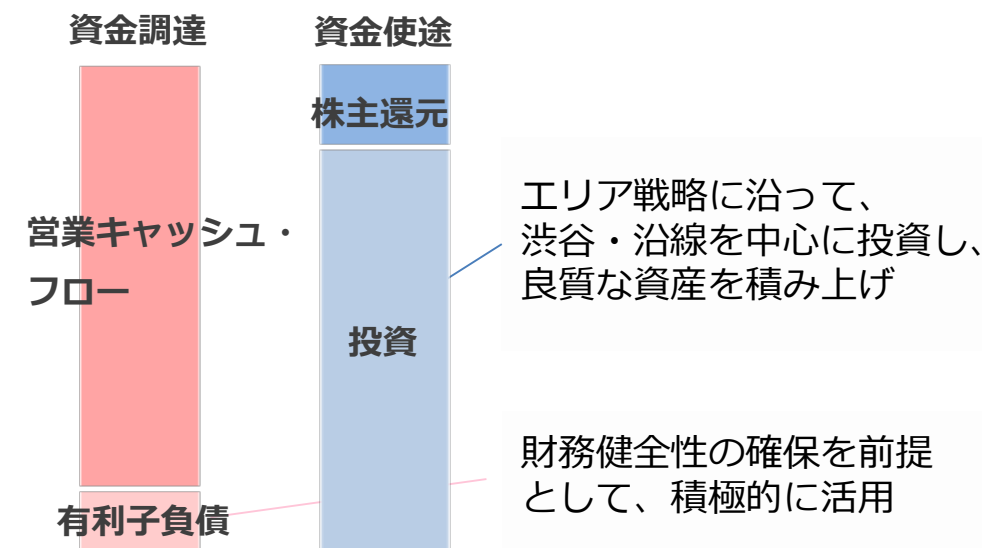
株主還元

早期に総還元性向30%を達成したうえで、株主還元規模の更なる拡大を目指す

- ① 基礎的な株主還元である配当については、一株あたり利益の持続的な成長にあわせて、**連続増配を継続しつつ、中長期的に配当性向30%を目指す**
- ② 配当に加えて、渋谷・沿線を中心とした継続的な投資とのバランスを考慮しつつ、**機動的に自己株式取得を実施し、資本効率を向上**

数値目標	2018年度実績	2030年度目標
東急EBITDA*	1,766億円	3,000億円
親会社株主に帰属する当期純利益	578億円	1,000億円
(参考) 営業利益	819億円	1,500億円
有利子負債／東急EBITDA倍率	6.0倍	5倍程度

2030年度までのキャッシュ・フローイメージ



* 営業利益+減価償却費+のれん償却額+固定資産除却費+受取利息配当+持分法投資損益

V. 社会への貢献

社会貢献活動

事業を通じ社会課題解決に取り組んできたことに加え、社会貢献活動を継続的に実施

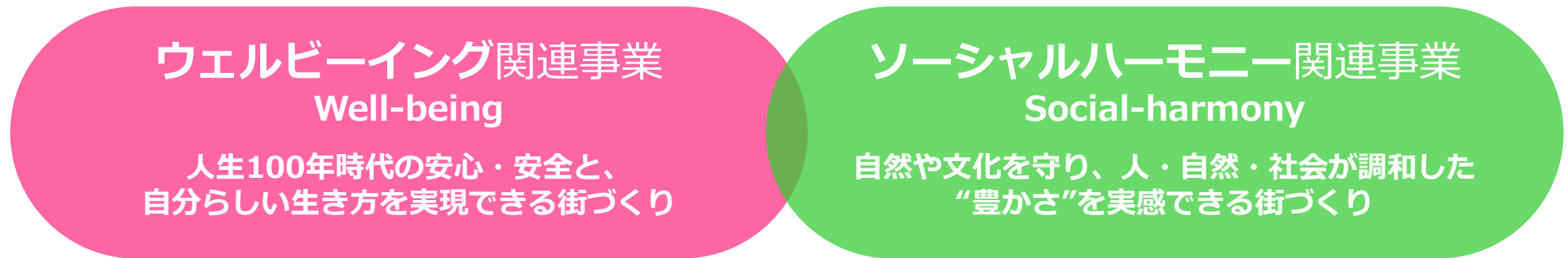
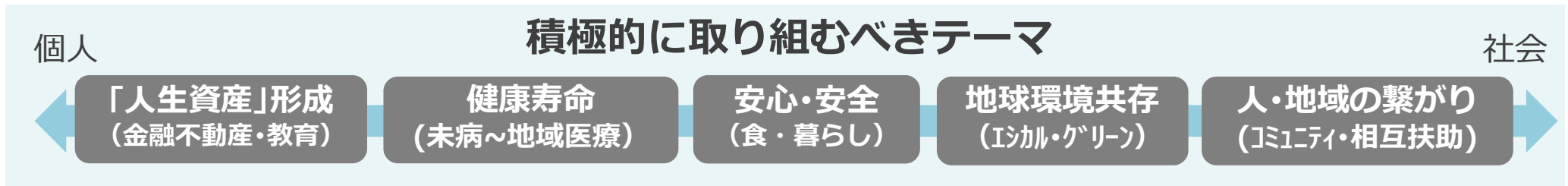
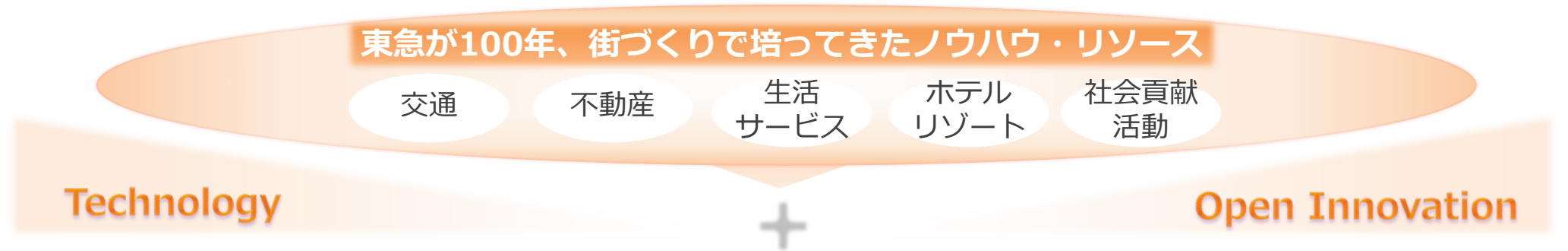
- 『東急財団』や各法人による、社会課題解決や教育・文化振興への一層の貢献
- 約半世紀にわたり推進してきた『東急会』による地域貢献の取り組みの継続



VI. 未来への挑戦

東急の描く未来（2050年目線）

東急ならではの社会価値提供による“世界が憧れる街づくり”の実現



“City as a Service” 構想（現在から未来へ）

～ リアルとデジタルの融合による次世代に向けた街づくり ～

Well-being

一人ひとりのライフスタイルに合わせた
最適なサービス提供

自由な働き方・住まい方・移動

子育て・教育環境の充実

「食」とウェルネス、健康寿命

Social-harmony

自律的な地域経済・コミュニティ
を支援する仕組みづくり

より安全に心地よく歩ける都市空間

循環型社会

（地域通貨、地産地消、シェアリングエコノミー、資源再生 等）

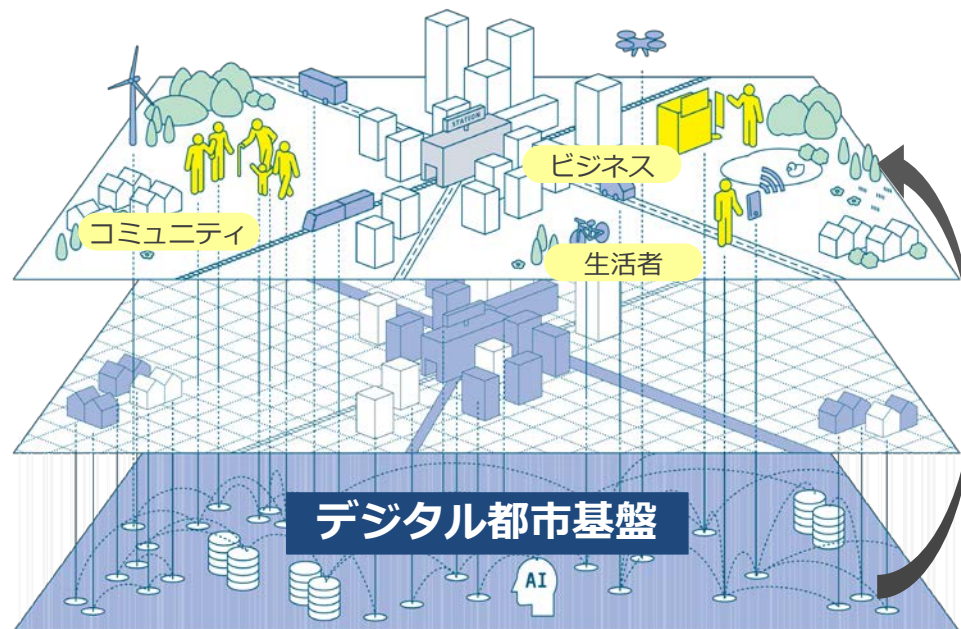
“デジタル都市基盤”の整備

統合ID、キャッシュレス

大容量通信インフラ

センシング、デジタル空間地図

など



“リアル都市基盤”への フィードバック

都市データのオープン化

都市オペレーションの最適化
（モビリティ・エネルギー・
ロジスティクス）

きめ細やかな都市計画

など

「東急の描く未来（2050年目線）」に向かって、2030年目線での着実な歩みと併せて
“City as a Service” にもチャレンジし、美しい生活環境を創造し続ける